



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

NAIANE PATRÍCIA SOARES CARVALHO

A PERCEPÇÃO DO CLIENTE INTERNO SOBRE O PAPEL DO *BUSINESS*
***PARTNER* DE RH**

TERESINA
2025

NAIANE PATRÍCIA SOARES CARVALHO

A PERCEPÇÃO DO CLIENTE INTERNO SOBRE O PAPEL DO *BUSINESS*
PARTNER DE RH

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Teresina Central.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Michelle Pinto de Lima.

TERESINA

2025

A PERCEPÇÃO DO CLIENTE INTERNO SOBRE O PAPEL DO *BUSINESS PARTNER* DE RH

Naiane Patrícia Soares Carvalho¹
Michelle Pinto de Lima²

RESUMO

Este estudo foi realizado em uma empresa localizada em Teresina e teve como problemática compreender a percepção dos gestores sobre o papel do *Human Resources Business Partner*. O objetivo geral foi conhecer essa percepção, enquanto o objetivo específico foi identificar e descrever como os gestores percebem a atuação desse profissional. Adotou-se um estudo exploratório, de natureza qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas como método de coleta de dados, que foram tratados por meio da análise de conteúdo. Participaram da pesquisa seis gestores da organização. Os resultados indicaram que o *Human Resources Business Partner* é visto como um facilitador nas relações entre gestão e pessoas, com uma atuação multifacetada. A avaliação sobre o *Human Resources Business Partner* foi positiva e constatou-se que os clientes internos entendem esse profissional como um parceiro estratégico e reconhecem seu papel. Conclui-se, então, que a atuação do *Human Resources Business Partner* agrega em uma organização. Como limitações, destacam-se o tamanho reduzido da amostra e a dificuldade de acesso à literatura disponível. Estudos futuros podem ampliar a compreensão sobre o impacto do papel desse profissional nas empresas, com amostras maiores e acesso ampliado a fontes de pesquisa.

Palavras-chave: percepção; *business partner*; cliente interno.

ABSTRACT

This study was conducted in a company located in Teresina and aimed to understand the perception of managers regarding the role of the Human Resources Business Partner. The general objective was to understand this perception, while the specific objective was to identify and describe how managers perceive the performance of this professional. An exploratory study of a qualitative nature was adopted, using semi-structured interviews as a data collection method, which were treated through content analysis. Six managers from the organization participated in the research. The results indicated that the Human Resources Business Partner is seen as a facilitator in the relationships between management and people, with a multifaceted role. The evaluation of the Human Resources Business Partner was positive and it was found that internal customers see this professional as a strategic partner and recognize his/her performance. It is concluded that the performance of the Human Resources Business Partner adds value to an organization. The limitations include the small sample size and the difficulty in accessing the available literature. Future studies can broaden the understanding of the impact of the role of this professional in companies, with larger samples and expanded access to research sources.

Keywords: perception; business partner; internal costumer.

¹ Graduanda em Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos. IFPI.
naianepatriciacarvalho@hotmail.com.

² Doutora em Psicologia, Mestre em Administração. IFPI. Michelle.lima@ifpi.edu.br.

Data de aprovação: 25/06/2025.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a função de Recursos Humanos (RH) passou por uma transformação significativa. De acordo com Chiavenato (2014) o papel de RH evoluiu de funções administrativas e operacionais para uma função estratégica e integrada aos objetivos do negócio.

Considerando que as organizações estão constantemente passando por mudanças, o setor de RH deve adaptar as suas práticas de maneira inovadora para atender às expectativas tanto da empresa quanto dos colaboradores, assumindo múltiplos papéis, tanto operacionais, como principalmente estratégicos na busca pela eficiência e sucesso organizacional.

De acordo com Barbosa et al., (2018) o setor de RH deve adotar uma postura mais proativa, implementando estratégias necessárias dentro das organizações para facilitar a interação entre diferentes áreas e não se limitar apenas a buscar resultados e cumprir metas.

Dentro desse contexto, o conceito de *Human Resources Business Partner* (HRBP) ganhou relevância como um facilitador na integração entre as práticas de gestão de pessoas e os objetivos estratégicos da empresa.

De acordo com Bohlander e Snell (2015) para atingir o máximo potencial dos colaboradores é imprescindível unir a experiência dos gerentes com os conhecimentos do RH, assim ambos estarão garantindo que todos estejam alinhados às estratégias da empresa.

Considerando o que foi descrito acima, essa pesquisa surgiu do interesse em conhecer a percepção dos gestores sobre a atuação do HRBP. Como gestores estão diretamente envolvidos nas decisões tomadas diariamente na organização, é de grande relevância conhecer o que eles pensam sobre a atuação do HRBP e como ele colabora na resolução de problemas e para melhorar a performance das equipes.

Logo, a pergunta que norteou este estudo foi: Qual a percepção do cliente interno sobre o papel do *Business Partner* de RH? Para responder esse problema de pesquisa, a investigação teve como objetivo geral conhecer a percepção dos clientes internos sobre o papel do HRBP. De forma específica, objetiva-se identificar e descrever como os clientes internos percebem a atuação deste profissional.

É relevante estudar sobre a atuação do HRBP nas organizações para contribuir com o desenvolvimento da área de Recursos Humanos Estratégico, pois trata-se de um tema em desenvolvimento e capaz de auxiliar a empresa como um todo, além de apresentar a atuação conjunta e complementar de profissionais essenciais para o bom funcionamento da organização. Conhecer a percepção que os gestores têm sobre o HRBP é importante para que este profissional ajuste sua abordagem e serviço para melhor atender as demandas do negócio dentro da organização.

O estudo está organizado em quatro seções: o referencial teórico, que apresenta o conceito e demais informações a respeito do *Business Partner*, seguido da metodologia, quando serão apresentados o método e a técnica utilizados neste trabalho. Na sequência, os resultados encontrados serão divulgados e discutidos, e as considerações finais tecidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 BUSINESS PARTNER DE RH: CONCEITO E PAPEIS

A função de *Business Partner* de RH surge como uma peça-chave na estratégia organizacional, desempenhando um papel fundamental na integração entre a gestão de pessoas e os objetivos estratégicos da empresa, transcendendo a abordagem tradicional do departamento de recursos humanos, que muitas vezes foi percebido como puramente operacional.

O profissional HRBP é um agente estratégico, que atua junto a alta liderança, alinhando as práticas de gestão de pessoas com as metas organizacionais. De acordo com McCracken (et al., 2017 apud Dias; Zarife, 2021) o HRBP pode ser entendido como um profissional que possui expertise em diversas áreas do RH, bem como colabora com a gestão direta para otimizar os procedimentos do negócio e o crescimento da equipe.

O HRBP não realiza apenas os processos de RH, mas atua também como um consultor interno que compreende o negócio e contribui nas decisões estratégicas da empresa relacionadas às pessoas. Corroborando a isso, Barros (et al., 2019) cita o modelo dos múltiplos papéis do RH que abrangem tarefas operacionais, consideradas de curto prazo, e tarefas estratégicas, consideradas de longo prazo, de forma que o

setor assegure a continuidade dos processos organizacionais existentes e participe ativamente das estratégias de crescimento da empresa.

Como mencionado anteriormente, o HRBP absorve múltiplos papéis em sua atuação. Diante disso, Dias e Zarife (2021) expõem a matriz de papéis do profissional do HRBP divididos em: papel de especialista administrativo, mediador dos funcionários, gestor de mudanças e parceiro estratégico, conforme ilustrado no quadro abaixo:

Quadro 1 - Matriz de Papéis do Profissional do HRBP

Papel de Especialista Administrativo	Nesse papel, o <i>Business Partner</i> atua como especialista em questões administrativas e operacionais de RH. Isso inclui a gestão de processos relacionados a recrutamento, seleção, treinamento e demais atividades operacionais.
Papel de Mediador dos Funcionários	O <i>Business Partner</i> desempenha o papel de intermediário entre os funcionários e a liderança da empresa. Ele atua como ouvinte atento às preocupações dos colaboradores, resolve conflitos e busca promover um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.
Papel de Gestor de Mudanças	Neste papel, o <i>Business Partner</i> é responsável por facilitar a implementação de mudanças organizacionais. Isso envolve o planejamento, a comunicação e a gestão das mudanças, garantindo que os colaboradores compreendam e se adaptem às novas estratégias da empresa.
Papel de Parceiro Estratégico	Como parceiro estratégico, o <i>Business Partner</i> colabora com os líderes de

	negócios na formulação e execução de estratégias organizacionais. Ele compreende as metas da empresa e contribui para o desenvolvimento e implementação de práticas de gestão de pessoas que impulsionam o alcance desses objetivos.
--	--

Fonte: Baseado em Dias e Zarife (2021).

Com isso, podemos afirmar que o HRBP desempenha um papel multifacetado dentro da organização refletindo a diversidade de suas responsabilidades, pois cada papel contribui para que o trabalho esteja alinhado à estratégia da empresa. Diante disso, percebemos que a importância do HRBP reside na capacidade de alinhar as iniciativas de gestão de pessoas com as necessidades e objetivos da organização, atuando como uma ponte entre os líderes e as práticas de RH, colaborando de forma estreita com os gestores através da construção de relacionamentos sólidos atendendo as necessidades específicas de cada área e adaptando a prática de gestão de pessoas gerando satisfação aos colaboradores.

2.2 A INSERÇÃO DO HRBP NAS ORGANIZAÇÕES

Considerando que o HRBP é um profissional estratégico dentro de uma organização, entende-se que a área de Recursos Humanos sofreu algumas mudanças a partir das novas demandas apontadas na seção anterior, através dos papéis de especialista administrativo, mediador dos funcionários, gestor de mudanças e parceiro estratégico. É sob o enfoque dessas novas demandas que o conceito de HRBP é tratado.

De acordo com Ulrich (1997 apud Silva, 2022, p. 1)

visando alinhar-se com as novas demandas de mercado, as áreas de Recursos Humanos têm passado por mudanças em suas concepções teóricas e práticas, evidenciando a importância da atuação consultiva e valorizando a trabalho das lideranças de linha.

Analizando a inserção da área de recursos humanos nas empresas, percebe-se que ela se desenvolveu a partir de um setor chamado de departamento pessoal (Tanure; Evans; Cançado, 2010), onde as rotinas trabalhistas eram o foco do trabalho, reduzindo as atividades aos aspectos legais e burocráticos, não dando espaço para se trabalhar as contingências comportamentais e subjetivas do capital humano. Porém, no modelo de atuação como HRBP, a área de recursos humanos vem desempenhando tarefas estratégicas em conjunto com a alta gestão, modificando o início da atuação do RH. Em outras palavras, o HRBP pode ser entendido como um profissional de RH que atua diretamente em parceria com gestores, de modo a trabalhar alinhado às estratégias do negócio da empresa (Azevedo et al., 2012).

Corroborando a isso, Dias e Zarife (2021, p. 3) menciona que “o HRBP fomentou que o antigo analista de RH, antes especialista, adquirisse um olhar generalista sobre os subsistemas do setor e da organização”, necessitando desenvolver uma série de novas competências, especialmente a visão de negócios. Além de possuir a compreensão sobre os processos gerais de negócios, é imprescindível para este profissional ter uma visão clara sobre a forma como o RH deve ser aderente à missão e à estratégia da organização.

Então, levando-se em consideração esses aspectos, o HRBP veio para trabalhar junto a gestão, através de sua visão estratégica e sistêmica do negócio, pois este profissional deve focar tanto nos resultados dos negócios quanto no desenvolvimento do capital humano.

2.3 A INTERSEÇÃO ENTRE LIDERANÇA E HRBP

No ambiente corporativo, faz-se necessário a parceria entre a área de Recursos Humanos e a liderança imediata. De acordo com Lima e Zuppani (2016, p. 6)

No âmbito empresarial, diferentes maneiras de construir essa parceria foram desenvolvidas, mas, de todas, a que mais ganhou destaque foi a alocação de profissionais para o cargo de *business partners* ou consultores internos como parte da estrutura formal da GRH.

No papel de parceiro estratégico, ao alinhar a gestão de pessoas com a estratégia corporativa, o HRBP colabora com sucesso organizacional a longo prazo.

Segundo Dyer e Holder (1987 apud Botter, 2018) na relação entre a área de RH e os gestores de linha deve existir a premissa da corresponsabilidade, ou seja, a

responsabilidade pela estratégia de pessoas deve estar voltada para os líderes. Sendo assim, conforme Bianchi (2008), é necessário haver a interseção entre liderança e o HRBP, considerando que o processo de gestão deve ser responsabilidade de toda a organização, com o RH atuando como parceiro e gestores encarregados pela gestão de pessoas. O gestor precisa ser participante desse processo. De acordo com Lima e Zuppani (2016) para que haja sucesso entre gestores e HRBP é necessário que o profissional de RH compartilhe seus conhecimentos sobre os processos do setor e os gestores assumam a responsabilidade pela gestão do seu time.

Em resumo, a interseção entre a liderança e o HRBP representa o cruzamento de responsabilidades e habilidades estratégicas com foco no sucesso organizacional.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa para investigar a percepção de gestores sobre o papel do *Business Partner* de RH. Foi desenvolvido um estudo de caso exploratório, em razão da necessidade de se conhecer o fenômeno estudado tal como ele se apresenta ou acontece no contexto em que está inserido. Para isso, foram coletados dados por meio de entrevistas semiestruturadas. A escolha deste tipo de entrevista se deu porque segundo Boni e Quaresma (2005, p. 75) as entrevistas semiestruturadas “combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto”.

Foram realizadas seis entrevistas no mês de novembro de 2023 com gestores de uma empresa situada na cidade de Teresina que atua no segmento imobiliário. Para responder aos objetivos deste trabalho, os entrevistados foram perguntados sobre o que entendem sobre a atuação de um *Business Partner* de RH, como percebem a atuação deste profissional e quais os pontos positivos e pontos de melhoria deste profissional na empresa.

Para selecionar a amostra foi utilizada a técnica de amostragem não aleatória intencional, considerando a rede de contatos que o pesquisador já dispunha, não havendo exigência de idade e de sexo para seleção dos indivíduos. De acordo com Costa (2015), neste tipo de técnica, o pesquisador seleciona previamente o grupo que fará parte da amostra. O critério utilizado para inclusão teve como fator principal a ocupação de um cargo de liderança, desde supervisores até diretores, que já foram

orientados por um BP de RH. A pesquisadora informou aos líderes sobre a pesquisa e os seus procedimentos éticos, através de contato telefônico. Caso demonstrassem interesse em participar, seria realizado uma entrevista online, de forma individual, através da plataforma *Google Meet*, com a utilização de um celular. Por respeito ao anonimato, todos os entrevistados receberam uma codificação que vai de L1 a L6, considerando que L1 significa Líder 1 e assim sucessivamente. Foi anteriormente informado ao participante da pesquisa que seu anonimato seria garantido, sendo isto acordado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Por fim, a análise de dados foi desenvolvida por meio da análise de conteúdo. Segundo Severino (2007, p. 121) a análise de conteúdo “é uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob formas de discursos pronunciados em diferentes linguagens”. Esta técnica de tratamento dos dados foi considerada ideal para contemplar os significados trazidos pelos depoentes em seus relatos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise das entrevistas, emergiram duas categorias que refletem as percepções dos gestores sobre a atuação do HRBP: (1) conhecimento do papel do HRBP, (2) avaliação sobre a atuação do HRBP.

4.1 BUSINESS PARTNER DE RH: CONCEITO E PAPEIS

Considerando que o profissional de HRBP possui conhecimentos e competências, buscou-se identificar, de forma generalista, o que os clientes internos entendem sobre o papel dele. Diante do questionamento, surgiram as seguintes respostas

É [...] eu acho que uma BP de RH ela [...] exerce o papel de facilitadora, né, de facilitadora, de [...] de fazer, de, de, fazer pontes, vamos colocar assim, né, entre, entre a liderança, entre a diretoria, entre todos os colaboradores, né, eu acredito que faz, exercita, exerce o papel de facilitadora em relação aos [...] as necessidades, né, tanto da empresa, é [...] quanto dos colaboradores né, dos funcionários, é acredito que seja essencial pra [...] pra dar uma estabilidade né, a essa, ao equilíbrio entre as necessidades da empresa e dos colaboradores. (L2)

De forma bem geral o que eu entendo como o papel de um BP, [...] acredito

que ele facilita o entendimento da gestão, da liderança de forma geral, então esse facilita essa, essa, esse entendimento, entre quais são as diretrizes da empresa pra passar isso pra o gestor, pra o líder, então ele auxilia esse entendimento de como funciona, de como são as diretrizes da empresa e auxilia pra que esse líder seja capacitado e consiga aplicar esse papel junto a equipe dele, a equipe que está sendo liderada. (L3)

Os relatos dos líderes apontam que o papel do HRBP é de ser um facilitador. No contexto acima, especificamente, o HRBP atua como um elo crucial, desempenhando o papel de facilitador na compreensão das informações, embora ele seja um facilitador em vários aspectos dentro da organização. Nos casos acima, os participantes identificam que o HRBP facilita a compreensão mútua entre a liderança e as necessidades estratégicas da empresa, alinhando as metas organizacionais.

Outras questões também surgiram na análise dos dados, mencionando uma atuação mais colaborativa no desenvolvimento de pessoas, com foco na orientação estratégica, onde o HRBP atua, de fato, como um consultor interno, colaborando ativamente com os líderes com foco na contribuição do sucesso do setor e consequentemente da empresa. Sobre isso, segue relatos

Bom, na minha concepção, o BP de RH, ele tem a função de aproximar, é [...] de identificar, e até mesmo gerenciar o capital humano da empresa, né. Identificar quais os pontos fortes e pontos fracos de um determinado funcionário, [...] o que se pode fazer pra ser trabalhado pra essa melhora desse funcionário, é [...] realmente criar um laço do setor de recursos humanos com todos os setores da empresa. (L1)

Tá, é [...] pra mim, né, ele faz todo um planejamento desde a contratação, né, que a gente possa a vir a solicitar, tanto do [...] fechamento, né, de algum colaborador que seja ligado ao gerente, quanto, é [...] a ações que um gerente, né, vê a necessidade, é [...] do apoio do do BP, então, seja ações como, é, melhorias do setor, então, com treinamento, é [...] ou uma troca, achar que o setor, é, vale a pena, é, alguma ação assim, ah, o setor tá tendo, é é correlacionada a outros setores, e ela não tá recebendo essa demanda, é de uma forma, é, boa né, de funcionamento de um processo e aí a gente utiliza, né, esse BP pra poder auxiliar, né, nessa gestão de planejamento de ações, é, entre outros setores para ter uma melhor organização do processo como um todo. Então, ou algum problema de equipe, as vezes alinhamento de equipe entre si, algum problema que esteja tendo dentro do setor entre a equipe, então a gente também aciona, né, o BP pra poder auxiliar, né, orientar em como tratar, em ações seja ações desde maior sintonia, né, entre os setores, enfim seria isso, não sei se eu respondi. (L5)

Boxall; Purcell (2011 *apud* Lima; Zulpanni, 2016) menciona que “as políticas de GRH somente são capazes de direcionar os comportamentos dos empregados em direção a estratégia do negócio quando promulgadas pelos gerentes de linha”, ou seja, embora O HRBP colabore no desenvolvimento daquele liderado, a responsabilidade sobre o desempenho de sua equipe cabe ao gestor da área, por isso a importância do

trabalho em conjunto.

Ainda nessa categoria de análise, foi identificada outro foco de atuação do HRBP através da percepção dos clientes internos, como podemos observar abaixo

Então, ao que eu pude [...] como que eu trabalhei, que a gente trabalhou, né, eu entendi que a BP tá lá pra [...] auxiliar os líderes da melhor forma possível né, com relação as equipes [...] tá ali pra auxiliar mesmo, tipo pegar na mão e ensinar como é que gente vai avaliar nossas equipes né, e orientar da melhor forma possível caso precise de alguma melhoria, alguma coisa assim. (L4)

É [...] o papel do Business Partner, né, da área de recursos humanos, ele é primordial pra dar suporte a nós liderança, a gente como líder, nas tomadas de decisões. Então, é, além dele atuar com foco no desenvolvimento da gente né, como líder, ele também traz ferramentas que nos auxiliam nessa tomada de decisão, é quando eu tô por exemplo [...], a minha, eu preciso, ele me traz, ele me traz por exemplo ferramentas como o meu turnover, quanto que eu tô, quanto que eu tô gastando com despesas com desligamentos através desse turnover e o que que isso pode impactar né na minha área, essa rotatividade, e de que forma eu vou poder atuar pra reduzir essa rotatividade, então esse BP ele vai é e me dar todas as ferramentas desde os números né, desde as informações, como ele também me dá suporte já que ele é um especialista na área de RH, por exemplo, ele me dá suporte na condução, sem deixar de me desenvolver né, então, ele vai, ele me leva todos os dados, eu analiso junto com ele, ele me faz questionamentos pra que eu possa ter os meus próprios insights e tomar a minha decisão, e depois ele vai me ajudar também nessa condução, é, me orientando, né, me dando, é, [...] é dicas do que que eu posso tá fazendo visto que como eu falei ele tem a expertise que eu ainda não tenho que eu estou em fase de desenvolvimento, então, é pra mim é esse é o principal né suporte na tomada de decisão e desenvolvimento da liderança. (L6)

Conforme Bos-Nehles (2010 *apud* Botter, 2018) a atuação da área de RH, enquanto parceiro estratégico, “torna-se mais proativa, acompanhando o dia a dia do gestor de linha e o apoiando em decisões de negócios”. Corroborando com o autor, os participantes acima trouxeram seu conhecimento sobre o papel do HRBP baseando-se nessa linha de pensamento, onde inclui uma colaboração próxima com os líderes, alimentando práticas de gestão de pessoas com a visão organizacional.

Com isso, conhecer o entendimento sobre o papel do HRBP não é apenas uma busca pela clareza das responsabilidades, mas também uma exploração de tudo o que o papel desse profissional pode oferecer, que vai além das funções tradicionais.

4.2 AVALIAÇÃO SOBRE A ATUAÇÃO DO HRBP

A avaliação da atuação de um *Business Partner* de RH é fundamental para garantir que esse profissional esteja contribuindo de maneira eficaz para o sucesso

organizacional. Sabendo que os gestores possuem parceria com o HRBP, observamos abaixo algumas falas que avaliam o desempenho desse profissional na empresa

É [...], a minha visão em relação a esse profissional é super positiva, é, como eu falei na primeira pergunta, eu acredito que, é um profissional, uma função que acaba trazendo essa estabilidade, esse equilíbrio, né, entre as necessidades da empresa e do profissional, então eu vejo como de suma importância. Creio que seja bastante importante, né, na, numa corporação ter esse profissional pra [...] ter uma percepção melhor daquilo que tem como necessidade e como obrigação e como oportunidade [...] e desenvolvimento da equipe. É, ajuda também, em muitos aspectos, o líder a enxergar possibilidades, né, em relação a sua equipe, a expandir atividades que de repente, até aquele momento, não tenham sido idealizadas, então enxergo como um profissional de [...] de bastante importância, importância muito significativa. (L2)

Eu percebo ela de uma forma positiva, eu consegui fazer uma comparação de como era antes sem ter um BP e depois de ter um BP, então assim, eu consegui ver uma evolução muito grande, consegui ver assim [...] quando a gente não tinha justamente um BP, nós ficávamos um pouco sem aquela orientação, sem aquele foco final, então um BP ele realmente, ele entrou para facilitar entendimento de, é, estipular quais são os pontos onde devemos chegar e como devemos chegar, [...] uma dificuldade que a gente sempre teve também, em específico lá na nossa empresa, era justamente a dificuldade de que muitas vezes os líderes que estavam sendo [...] que estavam a frente das equipes, eles não estavam 100% capacitados para atingir aquelas metas em específico, então, o BP ele facilitou muito mais para auxiliar, para orientar e para capacitar. Então seria justamente ótima ideia do BP e ele seria um facilitador pra gente alcançar as metas necessárias para os objetivos da empresa de forma geral (L3)

Ah, é uma percepção muito assim positiva porque [...] a BP, no caso, ela [...] mostra ali pra gente coisas que na rotina do dia passaria despercebido, quando, por exemplo, dar um feedback, é [...] orientar o liderado, a BP é, consegue seguir da forma correta [...] que é o que a gente mais ver é [...], tem muito líder que não sabe, não tem uma experiência e não sabe, é [...] se orientar pra fazer um feedback que ajude mesmo o liderado (L4)

Como podemos observar nas falas acima, os participantes reiteram o papel do HRBP enquanto dão seu ponto de vista, de forma positiva, sobre essa atuação.

Ainda sobre a avaliação da atuação deste profissional, uma participante trouxe uma questão única sobre a importância de exercer o papel de HRBP, como podemos observar abaixo

Eu percebo assim, que, é [...] o profissional que hoje tem que trabalhar, que vai trabalhar como Business Partner, ele precisa tá muito preparado, né, ele precisa ser um profissional generalista, ele, não, não, não dá pra ele ser um profissional especialista nos subsistemas, então, é, ele precisa estar realmente preparado, entender de todos os subsistemas, e acima de tudo, ele precisa entender o negócio [...] pra que ele consiga

dar esse suporte conforme eu mencionei na questão anterior, então se ele não compreender o negócio, ele não vai conseguir me dar esse suporte, então eu acredito que a atuação dele é nesse sentido né, [...] ele precisa entender do negócio, estar, né, envolvido e dentro da liderança, com o setor, pra que ele consiga realmente dar o suporte necessário (L6)

Como já mencionado pela literatura ao longo do artigo, a atuação do HRBP é multifacetada, e a participante L6 trouxe isso claramente em sua fala, quando que este profissional precisa ser generalista, pois ele deve compreender todo o negócio que está inserido e ainda entender sobre todos os subsistemas do RH.

Reforçando o que já foi dito, Soares (2015) fala

A área deve posicionar-se no centro da gestão do desempenho empresarial, assumindo o papel de viabilizadora da execução da estratégia de negócio. Sua responsabilidade é formar uma força de trabalho qualificada, alinhada e comprometida com os resultados empresariais, que mantém o foco no cliente, possui as competências e atitudes essenciais para atender os desafios do negócio, e aprende mais rápido do que a concorrência.

Com isso vemos o quanto esse profissional precisa estar preparado para alinhar as práticas de gestão de pessoas sem perder o foco nos objetivos estratégicos da empresa, tendo competência para lidar com vários assuntos ao mesmo tempo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado geral da pesquisa indica que os clientes internos entendem que o papel do HRBP é atuar como um parceiro estratégico e avaliam de forma positiva sua atuação, garantindo que as ações de RH contribuem com os resultados da empresa.

No tocante ao conhecimento do papel do *Business Partner* de RH, os entrevistados apontaram que o papel do HRBP é de ser um facilitador e isso encontra-se respaldado na literatura quando autores como Silva (2022) se referem a este profissional como consultor interno, utilizando-se de suas habilidades cognitivas para propor soluções através de suas intervenções.

Embora os resultados também apontem que nem todos os participantes possuam conhecimento da literatura que fundamenta as ações do HRBP, eles demonstraram compreender, de forma geral, o exercício desse papel, expressando de forma clara como percebem a atuação desse profissional.

Outro resultado percebido refere-se à percepção positiva sobre a atuação do HRBP. Os participantes reforçaram o que já conhecem como atividades deste profissional, como também relataram seu olhar diferenciado para o desenvolvimento das equipes e sua contribuição no apoio aos gestores para o atingimento das metas.

Foi possível perceber que os clientes internos souberam definir o papel do *Business Partner* de RH, havendo, portanto, o conhecimento sobre as atuações previstas para o papel deste profissional nas organizações. Dentre elas, a mais destacada pelos entrevistados refere-se ao parceiro estratégico; já o papel administrativo foi o menos identificado.

Para os sujeitos da amostra, o papel do HRBP está alinhado estrategicamente com os objetivos da empresa, dando suporte a gestão imediata nas tomadas de decisões.

Por fim, a pesquisa apresenta algumas limitações, como o tamanho da amostra e acesso limitado ao material disponível. Embora exista muitas publicações sobre o tema, tanto nacionais quanto estrangeiras, houve dificuldade em acessar parte desse conteúdo, uma vez que muito dos materiais são pagos. Todavia, no que concerne aos objetivos, a compreensão sobre a atuação do HRBP foi importante para perceber se esse profissional está de fato atuando conforme a literatura nos mostra e que os clientes internos estão percebendo essa atuação de forma satisfatória.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, D.; WALBER, A. L. S.; SCHUJTMANN, A.; GARAY, A. B. S. Representações sociais de RH: um estudo exploratório com alunos de graduação. **Revista Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 19, ed. 60, p. 51-66, 2012.
- BARBOSA, A. C. Q. *et al.* Programa Mais Médicos: como avaliar o impacto de uma abordagem inovadora para superação de iniquidades em recursos humanos. **Revista Panamericana de Salud Pública**, [S. l.], v. 42, ed. 185, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.26633/RPSP.2018.185>. Acesso em: 22 fev. 2024.
- BARROS, F. M. R. *et al.* Os múltiplos papéis do RH em empresas da microrregião do Alto Paraopeba/MG. **Revista de Carreiras & Pessoas (ReCaPe)**, [S. l.], v. 9, ed. 2, p. 250-265, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v9i2.38894>. Acesso em: 22 fev. 2024.
- BIANCHI, E. M. P. G. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obter vantagem competitiva**. 2008. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/D.12.2008.tde-07102008-101426>. Acesso em: 22 fev. 2024.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. Visão geral da gestão de recursos humanos. In: BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Noveritis do Brasil. 16. ed. São Paulo: Cengage, 2015. cap. 1, p. 4-37.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, Santa Catarina, v. 2, ed. 13, p. 68-80, jan./jun. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>. Acesso em: 14 out. 2023.

BOTTER, J.; ROSA, D. G.; LIMA, L. C. As diferenças entre o modelo e as competências da parceria estratégica entre a gestão de recursos humanos e os gestores de linha em empresas nacionais e multinacionais. **Internext**, [S. l.], v. 13, n. 3, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.18568/1980-4865.13328-41>. Acesso em: 27 nov. 2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

COSTA, G. G. O. **Curso de estatística básica: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DIAS, B. T.; ZARIFE, P. S. De RH a Business Partner: relato de experiência do início da trajetória profissional. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 16, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/23422/21278>. Acesso em: 26 nov. 2023.

LIMA, L. C.; ZUPPANI, T. S. Evidências da parceria estratégica entre a gestão de recursos humanos e os gestores de linha. In: **SEMEAD: Anais do XIX SemeAd**, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://login.semead.com.br/19semead/anais/arquivos/145.pdf>. Acesso em: 26 out. 2023.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: [s. n.], 2007.

SILVA, F. S. A inserção do Business Partner de Recursos Humanos nas organizações: uma revisão bibliográfica. **ResearchGate**, [S. l.], 2022. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/365318540>. Acesso em: 13 out. 2023.

SOARES, P. O papel de RH na articulação das mudanças organizacionais. **DOM: a revista da Fundação Dom Cabral**, Nova Lima, v. 9, n. 26, p. 50-61, mar. 2015. Disponível em: <https://abrir.link/dyVGX>. Acesso em: 30 nov. 2023.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. **Revista de**

Administração Contemporânea, [S. l.], v. 14, n. 2, ago. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000400003>. Acesso em: 22 fev. 2024.